

Jurnal Ekonomi

TH. X / 01 / 2005

ISSN : 0854 - 9842

Daftar Isi

**Economic Growth And Income Inequality: Case Study On Indonesia
(Pre Crisis)**
Enrico Tanuwidjaja

**Capital Asset Pricing Model Dan Marjinal Nilai Risiko Duopoly
Telekomunikasi Indonesia: Telkom Dan Indosat**
I Made Supartha & Y. Ronny Agandhi

**Peranan Obligasi Dalam Perkembangan Psar Modal Di Indonesia Dan
Prospeknya Di Masa Mendatang**
Miharni Tjokrosaputro

**Analisis Kelayakan anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara 2004 Serta
Dampak Ekonomi Makro Yang Ditumbuhkan**
M. Gade

**Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah
(Studi Kasus Pasar Di Kabupaten Kampar)**
Sairi Erfanie

Analisis Daya Saing Industri Furnitur Indonesia
Chairy, Didik Sucahyo, Ignatius Herwasto & Regina Jansen A.

**Efisiensi Industri Furniture (ISIC 361) Di Indonesia: Pendekatan Data Enveloping
Analysis (DEA)**
Tri Kurnawangsih P.

Analisis Daya Dukung Wilayah Terhadap Industri Hilir Kelapa Sawit di Riau
Riadi Armas & Almasdi Syahza

Pengurusan Kualiti Dalam Prespektif Gurus Kualiti
John Edward Harly Jacob FoEh

ECONOMIC GROWTH AND INCOME INEQUALITY: CASE STUDY ON
INDONESIA (PRE CRISIS)

Enrico Tanuwidjaja

1-8

CAPITAL ASSET PRICING MODEL DAN MARJINAL NILAI RISIKO
DUOPOLY TELEKOMUNIKASI INDONESIA: TELEKOM DAN INDOSAT

I Made Supartha & Y. Ronny Agandhi

9-20

PERANAN OBLIGASI DALAM PERKEMBANGAN PASAR MODAL DI
INDONESIA DAN PROSPEKNYA DI MASA MENDATANG

Miharni Tjokrosaputro

21-34

ANALISIS KELAYAKAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA
NEGARA 2004 SERTA DAMPAK EKONOMI MAKRO YANG
DITIMBULKAN

M. Gade

35-42

RETRIBUSI PASAR SEBAGAI PENDAPATAN ASLI DAERAH
(Studi Kasus Pasar di Kabupaten Kampar)

Sairi Erfanie

43-55

ANALISIS DAYA SAING INDUSTRI FURNITUR INDONESIA

Chairy, Didik Sucahyo, Ignatius Heruwasto dan Regina Jansen A.

56-73

EFISIENSI INDUSTRI FURNITURE (ISIC 361) DI INDONESIA:
PENDEKATAN DATA ENVELOPING ANALISIS (DEA)

Tri Kunawangsih P.

74-83

ANALISIS DAYA DUKUNG WILAYAH TERHADAP INDUSTRI HILIR
KELAPA SAWIT DI RIAU

Riadi Armas dan Almasdi Syahza

84-94

PENGURUSAN KUALITI DALAM PERSPEKTIF GURUS KUALITI

John Edward Harly Jacob FoEh

95-114

PENGURUSAN KUALITI DALAM PRESFEKTIF GURUS KUALITI

John Edward Harly Jacob FoEh.*

ABSTRACT. *Quality is the main problem, because it has wide effects to organization and quality can change global strategy, so its need interactions among the sections, because quality is on a strong position for customers' satisfactory. Satisfaction is function from deviation between something expected and accepted achievement from quality. Company without strong quality culture cannot survive in short and even for long term if crisis happen.*

1. PENDAHULUAN

Kualiti dalam sector pelayanan, tidak bisa disamakan dengan kualiti di sektor produksi pabrikan, karena kedua sektor mempunyai karakteristik yang berbeda antara sektor perkhidmatan dan sektor produksi barangan. Perbedaan yang paling utama adalah dalam sistim penyerahan penjualan produksi, dimana dalam produksi barangan antara produser dan konsumer tidak selalu bertemu dalam setiap tahapan produksi barangan, namun dalam sektor perkhidmatan ada kontak langsung dari masukan awal dan pada kawalan pada saat penyerahan pelayanan dimana akan selalu bersamaan waktunya.

Berdasarkan perbedaan di atas antara sektor jasa dan manufaktur, untuk meninjau sistem manajemen kualitas versus (dibandingkan terhadap) sektor jasa, terdapat kesan bahwa kualitas pelayanan bersifat kompleks. Hal ini didasarkan pada perbedaan antara harapan pengguna jasa terhadap pelayanan dan persepsi pada pelayanan yang diberikan.

Sektor pelayanan mempunyai ciri-ciri tertentu yang unik dan berkait rapat dengan strategi kualiti yang digunakan. Antara ciri penting yang unik kepada sector ini dan mempunyai implikasi keatas strategi kualiti organisasi yang dikemukakan oleh ; William J Stanton (1983) dan David Stewart (1998), ialah :

1. *Intangibility* : manfaat transportasi dapat dirasakan namun tidak dapat dilihat.
2. *Perishability* : jasa transportasi tidak dapat disimpan untuk dijual besok sehingga sekali digunakan jasa transportasi akan selesai.
3. *Immediatly* : kebutuhan jasa transportasi tidak dapat ditangguhkan terlalu lama.
4. *Complex* : Penyediaan jasa transportasi melibatkan banyak orang/ lembaga, sarana, prasarana dan manajemen.
5. *Amorphous* : kualitas pelayanan tidak dapat ditetapkan sesuai harapan seluruh pengguna jasa.

* Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Indonusa Esa Unggul

2. METODOLOGY PENELITIAN:

Pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini sangat sederhana, karena penelitian didasarkan pada daftar pustaka murni. Sasaran utama dari penelitian ini adalah ingin menarik benang merah *Tentang Quality* dari beberapa pakar kualiti yang terkenal didunia seperti : Edward Deming, Philip Crosby, Ishikawa, Joseph M Juran, Feigenbaum dan Parasuraman, Zethamel dan J.L. Berry.

Dan pendekatan penelitian dititikberatkan pada : Pandangan Umum tentang kualiti, keterlibatan sumber daya dalam merumuskan kualiti (Faktor Manusia), faktor teknikal yang kaitannya pada biaya kualiti, pengukuran kualiti dan aspek pemeriksaan kualiti.

3. HASIL PENELITIAN PENGURUSAN KUALITI DARI PRESFEKTIF GURUS KUALITI ;

3.1. Edward Deming

W. Edward Deming telah menerima otoritas penting dalam pengurusan kualitas saat kematiannya 24 Desember 1993 di meja kerjanya . Deming mendapatkan kepercayaan dunia , dibidang komitmennya terhadap kualitas khususnya pengaruhnya terhadap Orang - orang Jepang dan Industri Amerika.

Pada akhir tahun 70 an, Produk Jepang lebih baik dari Produk Amerika. W. Edward Deming adalah pahlawan Jepang selama 30 tahun sementara dia sendiri tidak dikenal di negaranya sendiri.

Manajer – manajer Amerika sangat terkejut bahwa orang – orang Jepang belajar manajemen kualitas dari W.E. Deming, seorang Amerika. Dalam kenyataannya Orang – orang Jepang masih menggunakan bahan pelajaran asli yang diberikan oleh WE. Deming untuk melatih generasi baru sebagai masyarakat bisnis.

Meskipun Deming di kenal karena pemikirannya dalam manajemen untuk perbaikan kualitas, pemikirannya berdasarkan dari penggunaan statistik untuk perbaikan yang berkesinambungan.

Cerita panjang WE. Deming , WE. Deming bekerja di Western Electric Hawthorne plant at the university of Wyoming dan WE. Deming bekerja di pemerintahan dengan Departemen Pertanian

Selama perang dunia ke dua, ia bekerja dengan kontraktor pertahanan Amerika Serikat, dimana ia mengembangkan teknik statistik dan menggunakan statistik untuk mengidentifikasi masalah sistem kualitas yang berhubungan dengan produksi pertahanan. Hanya dapat dipecahkan oleh statistik dalam pendekatan pengurusan kualiti.

Beliau berpendapat kualiti dan produktiviti akan meningkat, jika penyimpangan semakin berkurang , maka metode statistik merupakan kawalan kualiti yang harus digunakan untuk meningkatkan kualiti kearah yang lebih baik.

Setelah perang, WE Deming dikirim ke Jepang oleh Sekretaris Amerika, selama di Jepang, WE Deming menjadi terkesan oleh pemikiran orang Jepang tentang perbaikan kualitas.

Ketika Amerika menemukan bahwa Jepang kekurangan dalam kualitas, Korporasi besar seperti General Motor dan Ford menyewa WE Deming untuk membantu mengembangkan program manajemen kualitas. Akan tetapi, banyak firma Amerika yang tidak memiliki atau kurang komitmen daripada orang Jepang. Menurut Deming (1982 : 176), kualitas harus sesuai dengan keperluan pasar. Jika Juran mendefinisikan kualitas sebagai kegunaan dan yang disyaratkan. Deming mendefinisikan kualitas harus sesuai dengan pasar dan keinginan pelanggan. Perusahaan harus mengetahui keinginan konsumen untuk digunakan dalam proses produksi.

WE Deming menekankan bahwa konsumen harus di layani dengan baik melalui kualitas terbaik. Ia percaya bahwa lebih banyak konsumen meminta kualitas produksi yang lebih tinggi, banyak firma yang berusaha meningkatkan kinerjanya.

Deming mengatakan “ Perbaikan tidak boleh berhenti dan harus berkelanjutan “ tujuan kwalitas yang lebih baik akan sulit terpenuhi, tetapi mereka harus sering berlatih untuk lebih baik.

Deming amat menitikberatkan pada pelatihan untuk para pekerja, agar dapat mengikuti kemahiran dari teknologi dimana para pekerja bekerja. Menurut Deming , pihak kepengurusan perlu menyediakan standar yang jelas kepada pekerja tentang kualiti yang diterima. Karena tanggung jawab kualiti adalah tanggung jawab bersama. Pendekatan dia di dalam 14 poin , yang dikenal dengan 14 kewajiban dalam manajemen. Cerita kesuksesan Deming di Jepang dan di industri Amerika sudah terdengar dimana – mana. Kesuksesan ini membuat pendekatannya diimplementasikan di banyak industri besar. 14 Poin di transformasikan ke dalam industri di Amerika.

Edward Deming 14 point.

1. Membuat kekonstanan sesuai dengan tujuan dari perbaikan dari produksi dan servis dengan tujuan menjadi lebih kompetitif, tetap dalam bisnis.
2. Mengadopsi philophy baru. Manajemen harus mengajarkan tingkatan ekonomi yang baru, belajar menjadi lebih tanggung jawab, dan kepemimpinan
3. Menghentikan ketergantungan terhadap inspeksi dari pencapaian kwalitas. Membangun kwalitas dari awal.
4. Menghentikan kekontrasan
5. Memperbaiki kesinambungan dan sistem produksi, memperbaiki kwalitas dan produksi dan mengurangi biaya.
6. Pelatihan dalam dunia kerja.
7. Kepemimpinan, tujuan dari kepemimpinan harus dapat membantu orang dan teknologi menjadi lebih baik.
8. Setiap orang harus bekerja lebih efektif.
9. Memecahkan masalah diantara departemen sehingga dapat bekerja di dalam tim.
10. Mengurangi slogan, dan target untuk tantangan yang dihadapi, membentuk relasi yang baik.
11. Mengeliminasi manajemen sesuai tujuan. Pergantian kepemimpinan.
12. Memindahkan halangan dalam dunia kerja
13. Pembuatan program yang lebih baik dalam pendidikan dan perbaikan diri sendiri
14. Membuat transformasi terhadap masing – masing pekerjaan dan meletakkan orang yang sesuai di pekerjaan tersebut

Deming menjabarkan bahwa ia akan membantu Amerika dan negara lain dalam mencapai kwalitas dan persaingan di pasar dunia.

Seperti pada tabel

1. Kekurangan kekonstanan dalam tujuan	5. Menjalankan perusahaan
2. Menekankan keuntungan dalam waktu pendek	6. Memberi tambahan terhadap biaya kesehatan karyawan
3. Evaluasi kinerja, laporan tahunan	7. Memberi tambahan pada asuransi
4. Mobilitas dalam manajemen	

Teori dari metode Deming , model ini menunjukkan tentang kepemimpinan dalam sistem organisasi dan fokus dalam hasil terlihat pada proses perbaikan kepuasan pekerja dan kepuasan konsumen.

Pentingnya teori praktis ini dapat menunjang dasar dari para peneliti untuk

Ciri-ciri pendekatan Deming pada Kualiti Menyeluruh.

A. Umum	Pendekatan kepada kualiti	Pendekatan perbaikan berterusan dan untuk mencegah nilai kualiti.
	Asas perbaikan kualiti	Mencegah pengurangan.
	Penekanan	Proses
	Aplikasi- sektor	Manufaktur dan perkhidmatan
B.Faktor Manusia	Melibatkan pengurusan atasan dan komitmen	.Penting
	Kepentingan pelanggan	.Sebagai agen perubahan.
	Keperluan pelatihan	Pelanggan harus diperhatikan, karena selalu berubah keinginan
	Kerja bersama dengan bawahan	Latihkan semua pekerja dalam organisasi termasuk pengurusan atasan dan pengurusan bawahan.Dan kenalkan alat statistik.
	Hubungan dengan sumber daya	Pendekatan dengan pasukan kawalan kualiti.Kerjasama antara jabatan
C.Faktor Teknikal	Biaya kualiti	Pembekalan material perlu dijaga.
	Kaedah statistik untuk kawalan kualiti .	Perbaikan kualiti adalah untuk mengurangi biaya.
	Sistim penghargaan	Harus digunakan untuk meminimalkan resiko kerugian.
	Pengukuran prestasi	Memberikan dorongan kedalam tentang tanggung jawab pekerja..
		Tidak setuju dengan sistim merit dan penilaian prestasi.

Prosedur pemeriksaan

Kualiti mempunyai banyak skala dan gunakan statistic.
Hentikan pemeriksaan secara besar-besaran dan pusatkan pada perbaikan terus-menerus dan pencegahan masalah

3.2.Pendekatan Joseph M Juran .

Seperti Deming, Joseph M. Juran adalah salah satu pioner dalam kualitas pendidikan di Jepang. Dan bertanggung jawab terhadap kualitas pertumbuhan di abad pertengahan. Ia juga terkenal di dunia barat untuk bukunya dan sebagai editor dalam kontrol kualitas.;seperti Deming, akan tetapi, Juran diabaikan oleh Manajemen Amerika hingga tahun 1980an.

Ia juga mengunjungi Gabungan Ilmuwan Jepang dan Para insinyur untuk mengajar mengenai konsep kualitas. Juran mempunyai lebih banyak strategi dan pendekatan perencanaan dalam program perbaikan dari pada Deming.

Penelitian Juran menunjukkan lebih dari 80% kualitas dipengaruhi oleh lemahnya kontrol dari pihak pengurusan dan pengurusan ingin adanya perubahan pandangan pada masalah kualitas semakin besar dimana hasilnya tidak mencukupi akibat perencanaan yang tidak efektif untuk pebaikan kualiti.

Ia mempublikasikan masalah manajerial tahun 1964 sebagai pedoman untuk solusi masalah kualiti yang kronis, jadi perusahaann harus merevisi proses strategi perencanaan, sehingga ada tanggung jawab yang jelas ,sebagai dasar penghargaan dari hasil yang telah dicapai.

Juran mengidentifikasikan ada 3 proses dasar yang sangat esensial bagi pengurusan dalam perbaikan kualiti. Proses ini di kenal dengan Trilogi Juran. Dimana poin dari Trilogi Juran berhubungan dengan tiga aspek dari perencanaan, pengawasan kualiti dan perbaikan kualiti. (Juran 1989, Juran dan Gryna).

Kontrol kualitas terdiri dari kinerja pengukuran aktual, perbandingan dengan standarnya, dan aksi yang dilakukan terhadap perbedaan.Juran percaya bahwa kekurangan perencanaan akan menghasilkan sesuatu yang tidak berguna, dan harus ada proses untuk menghindari hal ini.

Pada akhirnya perbaikan kualitas harus sejalan dengan kontrol kualitas. Perbaikan kwalitas berarti menemukan cara untuk melakukan yang lebih baik dan memperbaiki kinerja. Keinginan dan hasil nya adalah kwalitas harus lebih tinggi dari pada yang direncanakan.

Terobosan Juran, dalam prosedur dan rancang susun dalam memenangkan dan memelihara perbaikan kualiti tersusun ,urutannya sebagai berikut :

1. Meyakinkan yang lain mengenai apa yang diperlukan.
2. Mengidentifikasi beberapa proyek vital (termasuk Analisis Pareto)
3. Mengorganisasi untuk kemampuan dalam ilmu pengetahuan
4. Melakukan analisis untuk menemukan pemecahan masalah
5. Menentukan akibat dari perubahan usulan terhadap masyarakat dan menemukan cara melawan perubahan ini.
6. Melakukan aksi terhadap perubahan, termasuk pelatihan dari semua personel.
7. Kesesuaian kontrol akan memegang pembaharuan, memperbaiki tingkat kualitas tetapi tidak terbatas pada perbaikan.

Juran memiliki dua keahlian sebagai seorang enginer dan hukum, dan diakui oleh Jepang dalam usahanya untuk mengembangkan kualitas di Jepang dengan cara mempromosikan bersama melalui program persahabatan antara Jepang dan Amerika.

Juran sangat terkenal di dalam philosophynya. 10 langkah dalam perbaikan kualitas.

1. Mewujudkan kesadaran tentang keperluan dan peluang untuk perbaikan kualiti.
2. Menetapkan tujuan untuk perbaikan
3. Mengorganisasi tujuan yang telah dibentuk
4. Berikan pelatihan kepada semua orang
5. Gunakan pendekatan proyek untuk tujuan pekerjaan dan pemecahan masalah
6. Laporan kemajuan
7. Memberikan penghargaan
8. Laporkan hasil
9. Sampaikan hasil
10. Kekalkan momentum dengan perbaikan terhadap sistem reguler tahunan perusahaan.

Juran mencadangkan tiga langkah asas untuk meraih kemajuan dan berpendapat langkah-langkah ini adalah wajib bagi organisasi dalam mencapai taraf dunia.

1. Mempunyai program tahunan dalam penambahan perbaikan kualiti dan sangat spesifik.
2. Berikan Latihan untuk seluruh organisasi;
3. Komitment dan kepemimpinan pihak pengurusan atasan kearah kualiti.

Juran lebih menitik beratkan kepada kepemimpinan dan bekerja bersama dengan kaki tangan perusahaan, karena tanggung jawab kualiti tergantung kawalan pasukan manusia dan kawalan statistik dalam proses perbaikan.

Juran (Juran dan Gryna 1988) mengenal pasti biaya yang dapat dikaitkan dengan kualiti :

1. Biaya kegagalan dalam produksi, sebelum produksi dikeluarkan ke pasaran atau dihantar ke pelanggan.
2. Biaya kegagalan setelah produksi dikeluarkan dan dihantar ke pelanggan dan ternyata ada kecacatan.

3. Biaya penilaian , yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mencapai kesesuaian produk terhadap kualiti yang diprogramkan.
4. Biaya pencegahan dalam proses produksi yaitu untuk menghindari kecacatan produksi.

Biaya ini timbul, Juran berpendapat karena kita tidak berkualiti dan ini adalah tugas kepengurusan agar kos ini dapat dihindarkan, sehingga tak perlu lagi ada penambahan dana penilaian.

Ciri-ciri pendekatan Juran pada Kualiti Menyeluruh.

A. Umum	Pendekatan kepada kualiti	.Pendekatan pengurusan awam kepada kualiti-khususnya unsur-unsur manusia. Melibatkan kaki tangan dan perbaiki-perbaikan melalui proyek-ke – proyek. Manusia
	Asa perbaiki kualiti Penekanan Aplikasi- sektor	Manufaktur dan perkhidmatan
B.Faktor Manusia	Melibatkan pengurusan atasan dan komitmen	.Penting Pelanggan harus dikenal pasti,dan apa keperluannya.
	Kepentingan pelanggan	Mementingkan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.
	Keperluan pelatihan	Latihkan semua pekerja dalam organisasi termasuk pengurusan atasan dan pengurusan bawahan.
	Kerja bersama dengan bawahan Hubungan dengan sumber daya	Dan kenalkan alat statistik. Pendekatan dengan pasukan kawalan kualiti. Kerjasama antara jabatan
C.Faktor Teknikal	Biaya kualiti	Pembekalan material
	Kaedah statistik untuk kawalan kualiti .	Kualiti tidak gratis, tapi ada standar optimalnya.
	Sistim penghargaan	Gunakan untuk kawalan kualiti..
	Pengukuran prestasi	Penting untuk memberikan dorongan kedalam tentang tanggung jawab pekerja.. Diberikan asal untuk berorientasi kualiti.. Penting dilakukan untuk mengukur kepuasan hati pelanggan dan Kualiti produk.

3.3. Pendekatan Philip Crosby

Philip B. Crosby, wakil presiden dan direktur pada kontrol kualitas di ITT Corp adalah pengembang dari konsep Zero Defect dan pengarang buku yang terkenal "quality is free". Di dalam bukunya crosby menjelaskan bahwa kwalitas bukan merupakan hadiah tetapi merupakan sesuatu yang gratis.

Crosby mengusulkan Zero Defects sebagai tujuan dari kualitas, kepada siapa yang ingin menemukan tujuan tersebut terlalu ambisius, Juran bertanya sederhana. Jika tidak ada Zero Defects, kemudian apa target yang akan diusulkan.

Model Acceptable Quality Level (AQL), sering digunakan sebagai dasar pemeriksaan. AQL mengijinkan kepastian yang proporsional terhadap kerusakan item. Crosby menjelaskan bahwa AQL adalah sebuah komitmen untuk memproduksi jumlah yang pasti dari bahan produksi sebelum dimulai.

Crosby menyatakan bahwa AQL bukan merupakan target sebenarnya; lebih mudah diterima daripada dengan status quo. Ide AQL selalu sejalan dengan perbaikan yang berkelanjutan.

Crosby berkata bahwa kesalahan disebabkan oleh dua hal: kekurangan pengetahuan dan kurangnya perhatian. Kurangnya pengetahuan, ia memperdebatkan, atas kekurangan dapat diukur tapi dilakukan dengan cara mencoba dengan alat ukur yang benar.

Kurangnya perhatian merupakan masalah sikap dan harus dirubah oleh individu. Seorang individu memiliki kesempatan yang bagus dalam membuat perubahan jika komitmen terhadap zero defects tetap exis.

Masalah yang pertama boleh dikenal pasti, diukur dan diatasi dengan mudah, tetapi masalah kedua, masalah sikap, memerlukan usaha jangka panjang daripada pihak pengurusan kerana melibatkan perubahan budaya dan sikap.

Ada 4 pokok permasalahan yang penting dan merupakan konsep untuk proses perbaikan kualiti (Crosby (1984);

1. Definisi bagi kualiti ialah, sepadan dengan kehendak pelanggan, jadi bisa nyata dan diukur dan dapat dipahami oleh semua orang.
2. Menggunakan sistim pencegahan dari kecacatan kualiti, melalui kawalan statistik.
3. Membuat kualiti standar, bebas cacat dan keluhan pelanggan.
4. Pengukuran kualiti.

Pendekatan Crosby untuk perbaikan kualiti, melalui 14 poin:

1. Adanya komitmen terhadap kualiti dari pihak pengurusan.
2. Kembangkan kawalan kualiti dalam perbaikan kualiti dan diwakili oleh semua wakil bidang.
3. Pengukuran kualiti
4. Biaya kualiti
5. Kesedaran kualiti, ditekankan pada semua pekerja.
6. Tindakan pembetulan dari masalah yang berulang.
7. Hindarkan dari kecacatan sifat, melalui rancangan.
8. Berikan latihan semua pekerja.

9. Ada hari khusus untuk penancangan perbaikan kualiti;
10. Tingkatkan program perbaikan melalui perseorangan maupun individu;
11. Budayakan sistim komunikasi antar pekerja;
12. Berilah penghargaan dan pengakuan kepada yang berprestasi;
13. Bentuklah Majlis Kualiti untuk berbincang antar pakar kualiti;
14. Tekankan pada para pekerja bahwa perbaikan kualiti tidak akan berakhir.

Langkah-langkah diatas adalah sebagai pedoman bagi kepengurusan kualiti dari tingkat atas sampai tingkat bawahan, harus ada kesepahaman bahwa kualiti itu tanggung jawab bersama dan harus ada kesadaran perbaikan kualiti mencegah adanya kecacatan kualiti.

Ciri-ciri pendekatan Crosby pada Kualiti Menyeluruh.

A. Umum	Pendekatan kepada kualiti	Pencegahan dan bukan pemeriksaan.
	Asas perbaikan kualiti	Perbaikan kualiti adalah proses bukan program..
B.Faktor Manusia	Penekanan	Manusia Pada prestasi
	Aplikasi- sektor	Manufaktur dan perkhidmatan
	Melibatkan pengurusan atasan dan komitmen	.Penting, untuk mewujudkan 14 langkah dalam menuju pernaikan kualiti
	Kepentingan pelanggan	Sepadannya dengan keinginan pelanggan..
	Keperluan pelatihan	Latihkan semua pekerja dalam organisasi termasuk pengurusan atasan dan pengurusan bawahan.
C.Faktor Teknikal	Kerjasama dengan bawahan	Tanamkan kesadaran berkualiti.
	hubungan dengan sumber daya	Pendekatan dengan pasukan kawalan kualiti.melalui team.
	Biaya kualiti	Kerjasama antara jabatan
	Kaedah statistik untuk kawalan kualiti .	Berikan pendidikan dan bantuan.
	Sistim penghargaan	Kualiti adalah gratis, jika dikerjakan dengan betul.
	Pengukuran prestasi	Gunakan untuk kawalan kualiti..
	Prosedur pemeriksaan	Penting untuk memberikan dorongan kedalam tentang tanggung jawab pekerja..
		Hindarkan penghargaan berupa uang.
		Penting dilakukan untuk mengukur kepuasan hati pelanggan dan Kualiti produk.
		Berikan pembekalan kualiti terhadap semua pekerja.
		Menekankan pada pencegahan.

3.4. Pendekatan V. Feigenbaum.

Selama bertahun-tahun dimana kualitas sudah terlihat sebagai faktor persaingan terbesar di United States, Feigenbaum mengemukakan tiga langkah proses untuk perbaikan kualitas. Melibatkan langkah – langkah dibawah ini :

- ❖ Kepimpinan Kualitas
- ❖ Teknologi Kualitas
- ❖ Persetujuan Organisasi

Alasan – alasan, bahwa kepemimpinan adalah bergerakanya motivasi untuk perbaikan kualitas. Teknologi kualitas termasuk Statistik dan mesin yang dapat digunakan untuk memperbaiki teknologi. Persetujuan organisasi termasuk setiap orang didalam perjuangan kualitas.

Armand V . Feigenbaum adalah berpengetahuan terbaik untuk ketulenan sebuah konsep dari total kualitas kontrol (TQC). Dalam bukunya Total Kualitas Kontrol. Feigenbaum menjelaskan bahwa kualitas harus dapat dibantu melalui semua tahapan dari roda industri.

Kontrol harus dimulai dengan pengidentifikasi dari kebutuhan kualitas konsumen dan diakhiri ketika produksi sudah ditempatkan di tangan konsumen yang merasa puas. Total Kualitas Kontrol tertuju pada tindakan kordinasi dari orang, mesin dan informasi untuk mencapai tujuan.

Feigenbaum, bertanggung jawab untuk TQC yang harus berbagi dan seharusnya tidak berhenti untuk jaminan kualitas (QA) atau kualitas kontrol (QC) fungsi sendiri. Feigenbaum juga mengklarifikasi ide dari kualitas harga, dan diantara ungkapan pertama adalah kualitas terbaik, paling murah sepanjang waktu.

Armand Feigenbaum mengemukakan 19 langkah untuk perbaikan kualitas, langkah – langkah tersebut diluar daftarnya untuk sistem kualitas kontrol, yang menyelesaikan organisasi ingin menolong dalam perbaikan kualitas.

1. Total kualitas kontrol menetapkan sebagai sistem perbaikan	10. Alat pengawasan dalam proses.
2. Besar nilai kualitasnya bila perusahaan mempunyai komitmen terhadap TQC dibanding komitmen terhadap kualitas perbaikan pada produksi	11. Sistem Total Kualitas melibatkan struktur kerja operasi perusahaan secara luas.
3. Kontrol adalah peralatan manajemen dengan empat langkah	12. Banyak manfaat dari operasi dan keuangan dari baiknya kualiti.
4. kualitas kontrol diperlukan integrasi dari aktifitas yang tidak terkoordinasi.	13. Biaya dari kualitas bermaksud untuk mengukur aktifitas kualitas kontrol
5. Kualitas meningkatkan profit.	14. Mengorganisir kualitas kontrol
6. Kualitas adalah diharapkan, bukan hasrat untuk meminta	15. Manejer adalah fasilitator kualitas bukan polisi kualitas

7. Mempengaruhi kualitas manusia	16. Berusaha untuk komitmen terus-menerus.
8. TQC diterapkan untuk semua produksi dan pelayanan	17. Menggunakan peralatan statistik
9. Kuallitas adalah kehidupan total dan lingkaran yang dipertimbangkan.	18. Merupakan kewajiban tanpa perlu bantuan.
	19. Kontrol kualitas adalah sumber penting

Sumber : Adaptasi dari A Feigenbaum, *Total Kualitas Kontrol*

Feigenbaum telah memperkenalkan konsep kos kualiti, yaitu kos untuk mencapai kualiti yang dialokasikan untuk (1). Kos karena kawalan (2) kos karena kawalan yang gagal . Kualiti dan kos jangan dipisahkan keduanya merupakan hasil tambah dan bukannya satu perbezaan. Pendekatan Feigenbaum dalam hal kualiti, terdapat 4 langkah utama :

1. Pihak pengurusan menekankan bahwa pencapaian kualiti adalah sasaran utama /prioriti dan harus difahami dan disadari oleh seluruh pekerja;
2. Agar sasaran poin satu tercapai, maka semua struktur organisasi dilibatkan dalam hal mewujudkan kualiti.
3. Seluruh pekerja harus mengenal pasti tentang kualiti dari prosedur sampai bagaimana mendokumentasikan persoalan kualiti;
4. Komitment terhadap kualiti, harus ditempatkan pada tahapan paling tinggi .

Feigenbaum (1991), menguraikan tentang kawalan kualiti pada empat langkah :

1. Menetapkan standar kualiti pada taraf mana akan dicapai.
2. Mengadakan penilaian kecocokan kualiti terhadap standar;
3. Mengambil cepat tindakan bila ada penyimpangan dari standar tidak dipenuhi, jangan sampai ada keluhan pelanggan datang lebih awal sebelum, ada tindakan perbaikan;
4. Merancang program perbaikan, kearah standar yang lebih baik dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Agar kawalan kualiti berkesan, maka perlu ada integrasi menyeluruh, dari semua komponen organisasi, sehingga kawalan menjadi lebih efektif, seperti; bidang pemasaran, bidang produksi, bidang program reka bentuk, bidang satuan pengawasan, bidang pembelian, bidang finansiil dan bidang penjualan, serta bidang perkhidmatan.

Prosedur kualiti harus dibuat system, agar ada kepastian dalam hal kawalan kualiti, dan tidak menyimpang karena harus dideokumentasikan, tujuannya agar bisa dicatat dan mudah dicari bila diperlukan, kalau terjadi kawalan kualiti tidak efektif lagi.

Kawalan kualiti berupa statistik, hanya salah satu alat, sebagai informasi pada manajer tingkat atas, karena semua tergantung pada komitmen dan kesadaran bersama, bahwa kualiti harus ada didepan.

Ciri-ciri pendekatan Fegeinbaum pada Kualiti Menyeluruh.		
A. Umum	Pendekatan kepada kualiti Asas perbaiki kualiti Penekanan	Melibatkan semua bidang dalam organisasi dalam kawalan kualiti. Ada 4 langkah menuju perbaiki kualiti. Proses
B.Faktor Manusia	Aplikasi- sektor Melibatkan pengurusan atasan dan komitmen Kepentingan pelanggan Keperluan pelatihan Kerja bersama dengan bawahan Hubungan dengan sumber daya	Manufaktur dan perkhidmatan .Penting dan sebagai agen perubahan. .Kualiti dinilai pelanggan.. Latihkan semua pekerja dalam organisasi termasuk pengurusan atasan dan pengurusan bawahan. Tanamkan kesadaran berkualiti. Pendekatan dengan pasukan kawalan kualiti.melalui team. Kerjasama antara jabatan Kepastian kualiti.
C.Faktor Teknikal	Biaya kualiti Kaedah statistik untuk kawalan kualiti . Sistim penghargaan Pengukuran prestasi Prosedur pemeriksaan	Kualiti dan kos tidak boleh dipisahkan dan merupakan kesatuan.. Gunakan untuk kawalan kualiti., walaupun hanya sebagai alat.. Penting untuk memberikan dorongan kedalam tentang tanggung jawab pekerja.. Tanamkan komitmen pada kualiti. Penting dilakukan untuk mengukur kepuasan hati pelanggan dan Kualiti produk.dan harus merujuk pada data Berikan pembekalan kualiti terhadap semua pekerja. Menekankan pada pencegahan.supaya mengurangi pemeriksaan

3.5.Pendekatan Ishikawa

Kaoru Ishikawa adalah ahli kualiti dari Jepang, pikirannya dipengaruhi oleh pemikiran Deming dan Juran ,bagaimanapun, Ishikawa telah diakui dan dikenal melaui konstribusinya sendiri terhadap kualiti, melalui konsep diagram “ Tulang ikan “ karena pendekatannya, menyerupai struktur kerangka pada ikan.

Pada tahun 1968, pendekatan Ishikawa kearah kualiti “Company –wide Quality Qontrol “ (CWQC) menerapkan kawalan kualiti melalui terlibatnya semua jabatan dan semua ahli organisasi. Ishikawa memperomosisikan konsep kumpulan dari kawalan kualiti, dengan cara melibatkan seluruh pekerja dengan sukarela dan senang hati dalam aktiviti kawalan kualiti (Ishikawa 1985 & 1990).

Ishikawa sudah menggambarkan secara lebar dengan mengapa industri orang jepang dapat dilakukan dengan baik dibanding industri barat dalam permainan kualitas. Di barat, ia mengatakan kualiti kontrol sudah dapat didelegasikan pada beberapa staf spesialis atau konsultan, dan kemungkinan akan terjadi menjadi jelek karena diluar jangkauannya. Di Jepang bagaimanapun kualitas adalah komitmen dan dilaksanakan menyeluruh dan sudah menjadi bagian dari kehidupan perusahaan.

Kontribusi lainnya dari Ishikawa, telah memperkenalkan konsep "proses selanjutnya bagi pelanggan" dalam artian untuk memenuhi keperluan pelanggan, sehingga timbul kepercayaan dan menggunakannya untuk jangka waktu lama dengan kepercayaan dan kepuasan hati.

Ishikawa sangat mementingkan pendidikan dan latihan kepada semua pegawai/karyawan dalam organisasinya, khususnya kepada para kawalan kualiti, karena kualiti bermula dan berakhir dengan pendidikan. Ishikawa menegaskan bahwa setiap pekerja perlu diberi latihan dalam pelbagai aspek kualiti menyeluruh, misalnya konsep kualiti, kumpulan kualiti dan kaedah statistik.

Kaedah statistik, akan mampu menyelesaikan 95 % dari pada persoalan kualiti, sehingga penggunaan kaedah statistik harus ditingkatkan penggunaannya. Setiap pekerja perlu dilatih alat statistik seperti (Pareto, Sebab dan akibat, Histogram dan lainnya) yang sangat diperlukan untuk kualitas kontrol, bagaimanapun semua orang menggunakan dan harus dikuasai oleh semua organisasi. Kepala bidang dan pegawai disemua bidang.

Ishikawa menghabiskan hidupnya bekerja untuk memperbaiki kualitas di jepang. Idenya dikumpulkan kedalam 11 point yang terbuat pada kualitas philisopinya. Ishikawa selalu kelihatan di United States, bagaimanapun setiap perusahaan yang mengejar kualitas.

Perbaikan menggunakan peralatan ini

1. Kualitas bermula dengan pendidikan dan diakhiri dengan pendidikan	7. Ambil langkah kualitas dulu dan memasang penglihatan kamu selama perusahaan berjalan
2. Langkah pertama dalam kualitas adalah untuk mengetahui keinginan dari konsumen	8. Marketing adalah masukan dan kualitas adalah keluaran.
3. Hal yang ideal dari kualitas kontrol dimana pemeriksaan tidak penting lagi	9. Manajemen utama tidak harus kelihatan marah ketika fakta diberikan untuk dihambat
4. Menggerakan penyebab bukan gejalanya	10. 95 persen dari problem dalam perusahaan dapat diselesaikan dengan peralatan statistic dari kualitas control
5. Kualitas kontrol tanggung jawab pada semua pekerja dan seluruh divisi	11. Data tanpa penyebaran informasi adalah data yang salah
6. Tidak boleh bingung harus dengan objektif	

A. Umum	Ciri-ciri pendekatan Ishikawa	pada Kualiti Menyeluruh.
	Pendekatan kepada kualiti	Melibatkan semua bidang dalam organisasi dalam kawalan kualiti.
B.Faktor Manusia	Asas perbaiki kualiti	Proses dan Berkelanjutan.
	Penekanan	Manusia
C.Faktor Teknikal	Aplikasi- sektor	Manufaktur dan perkhidmatan
	Melibatkan pengurusan atasan dan komitmen	Penting dan sebagai agen perubahan.
	Kepentingan pelanggan	Memenuhi keinginan pelanggan..
	Keperluan pelatihan	Kualiti bermula dari pendidikan dan berakhir dari pendidikan.
	Kerja bersama dengan bawahan	Semua pekerja dan semua atasan
	Hubungan dengan sumber daya	Gunakan kaedah statistik.
	Biaya kualiti	Pekerja ditingkatkan dalam menyelesaikan masalah.
	Kaedah statistik untuk kawalan kualiti .	Bentuk kawalan kualiti;
	Sistim penghargaan	Kerjasama antara jabatan dan Kepastian kualiti.
	Pengukuran prestasi	Kualiti tambah baik, biaya berkurang.
	Prosedur pemeriksaan	Gunakan untuk kawalan kualiti., dan wajib bukan sebagai alat sahaja..
		Penting untuk memberikan dorongan kedalam tentang tanggung jawab pekerja..
		Berikan pada para pekerja prestasi.
		Data adalah penting sebagai bahan informasi prestasi.
		Pemeriksaan adalah penting;Mencegah kecacatan.

Perbandingan pendekatan Gurus kualiti

Ada banyak perbezaan diantara pendekatan manajemen kualitas didukung oleh alasan yang tepat tentang perbaikan penyediaan kualitas di beberapa variabel yang dialamatkan oleh Deming, Juran, Crosby, Ishikawa dan Feigenbaum

No	Item	Deming	Juran	Crosby	Ishikawa	Feigenbaum
1	Kepemimpinan	Y	Y	Y	Y	Y
2	Analisa Informasi	Y	Y	-	Y	Y
3	strategi perencanaan	-	Y	Y	Y	Y

4	Perbaikan pegawai	Y	Y	Y	Y	Y
5	Jaminan Kualitas	Y	Y	Y	Y	Y
6	Peran pelanggan pada kualitas	Y	Y	-	-	Y
7	Peran dari kualiti departemen	Y	Y	-	-	Y
8	Karakteristik Lingkungan dan hambatan	Y	-	-	-	Y
9	Pengendalianphilisopi	Y	Y	Y	Y	Y
10	Pemecahan kualitas	-	Y	-	-	
11	Tim Proyek Perbaikan Kualiti		Y	Y	Y	

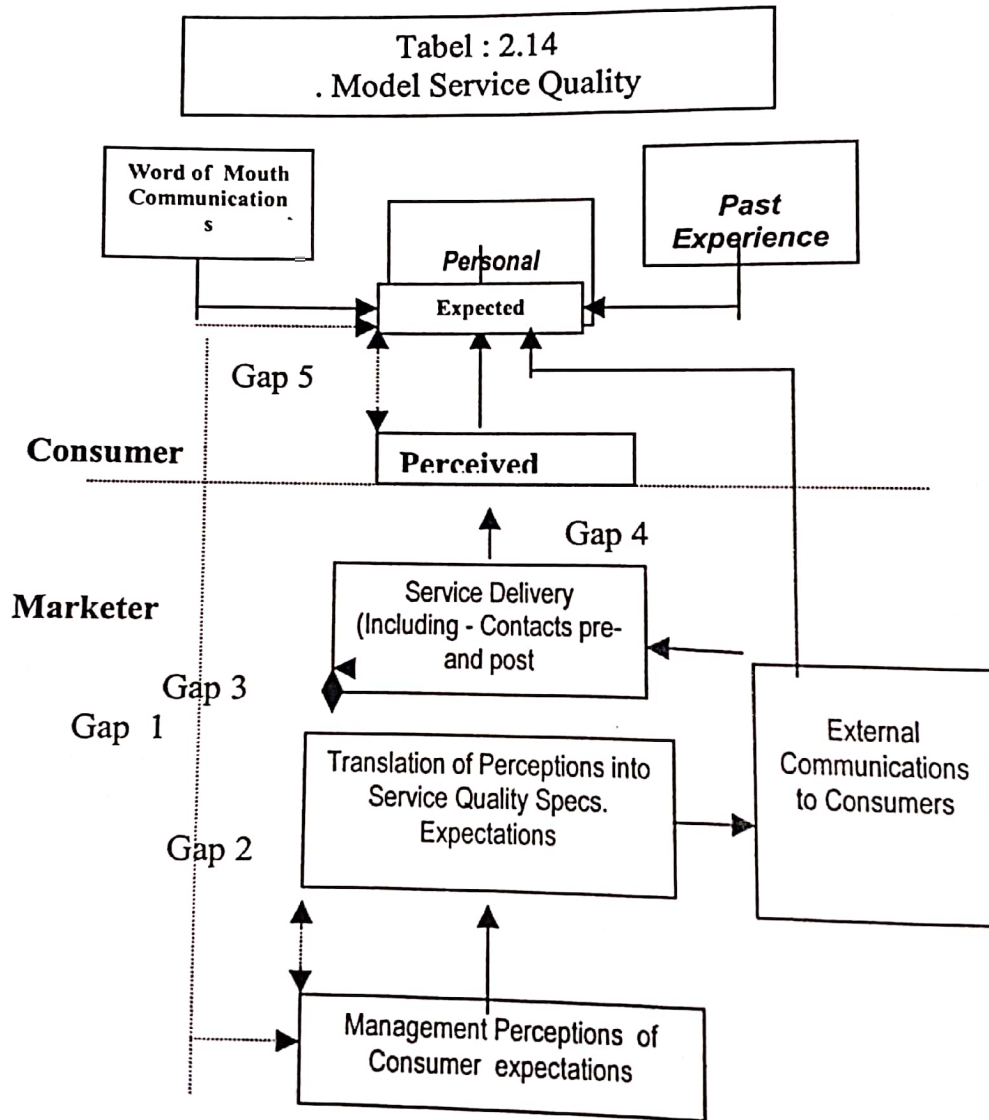
3.6. Model Parasuram, Zethamel, dan L. Berry

Model SERVQUAL telah dikenal dan populer didalam lingkaran kualitas perhidmatan dan sudah diakui dunia didalam industri perkhidmatan, dengan alasan Model SERVQUAL telah dapat memecahkan masalah gap/kesenjangan. Sehubungan dengan Model SERVQUAL pelanggan menaksir kualitas dari hasil perbandingan antara yang diharapkan dan dengan kenyataan yang diterima. Model SERVQUAL telah banyak digunakan dalam kalangan empat sektor perkhidmatan, banking, kartu kredit, pelayanan surat-surat berharga, dan produksi perbengkelan atau pemeliharaan.

Model SERVQUAL sudah diuji diberbagai sector perkhidmatan sebuah rumah sakit (Babakus dan Mongold 1989) sebuah perusahaan CPA (Bayonic 1991, a Sekolah Perawatan Gigi, Pusat bisnis penempatan sekolah, penjualan ban dan Rumah sakit Penyakit Akutl(Carman 1992) Pelayanan makanan cepat, (Cronin 1992), and Taylor banking (Spreng and singh, 1993 and taylor (1992) dan pengangkutan udara tetapi terbatas pada cek in dan pelayanan bagasi (Rose L Johnson 1999). Khusus untuk perhidmatan pengangkutan ferry, belum ada, kecuali (I Gusti Ngurah sumanta 1999 dari memorial university of Newfoundland (Canada), tetapi bukan perhidmatan, beliau melihat ferry dari aspek Negara kepulauan.

Model 1 SERVQUAL dilahirkan atas inisiatif bersama Parasuraman, L Berry dan Zeithamel, diantara mereka terfokus pada semua penyelesaian kedepan terhadap kesenjangan perkhidmatan.

Konsep dasarnya adalah ingin memperbaiki kualitas perkhidmatan, dimana kualitas perkhidmatan tergantung pada dimensi, dan banyaknya dimensi dari kualitas perkhidmatan merupakan perlengkapan instrumen pada Model SERVQUAL, dimana sebagai alat sangat efektif untuk penyelidikan kepuasan hati pelanggan sebagai dasar model kesenjangan dari kualiti.



Parasuraman , Ziethamel & Berry's Service Quality
Model Source : Parasuraman et.al. (1990)

Ada lima dimensi pokok yang dikemukakan oleh Parasuraman, L Berry dan Zeithamel (1985); yaitu Keandalan, reaksi, jaminan, empati, dan bukti nyata . Sebelum diputuskan menjadi lima dimensi, sebelumnya ada sepuluh dimensi dari pelayanan kualitas yang mempunyai hubungan dengan kualitas pelayanan (Parasuraman, Ziethamel, dan Berry 1985) kedalam sepuluh dimensi;

Bukti nyata; kenyataan; pertanggung jawaban; komunikasi; kredibilitas; keamanan; kemampuan; kesopan santunan; pengertian / keingintahuan konsumen dan akses.

Kemudian pada tahun 1988, sepuluh dimensi di persingkat menjadi lima dimensi, bukti nyata, kenyataan, pertanggung jawaban, jaminan, dan empati (Parasuraman, Zeithmel, dan L. Berry 1988) Gronroos (1988), sudah memperkirakan enam kriteria menambah satu dimensi yaitu pemulihan .

Dan kemudian untuk mengulang (L. Berry) dimensi dari kualitas pelayanan menjadi lima dimensi. Kuaalitas pelayanana; kenyataan; pertanggung jawaban; jaminan; empati dan bukti nyata telah terdaftar pada kepentingan konsumen

Distribusi (L Berry 1988) terhadap dimensi yang dijabarkan pada Model SERVQUAL adalah konsepnya; tanggungjawab, kenyamanan, peduli, dan penampilan fisik(L.Berry 1988) dan didukung oleh (Parasuraman dan Zeithml 1988) akurat, pemasukan, komunikasi dan pengertian untuk konsumen

L.Berry (1991), telah memberikan acuan skor untuk penilaian kualitas perkhidmatan seperti dibawah ini :

Dimensi	Uraian	Skor
Perhidmatan		
Keandalan	mampu memenuhi perjanjian pelayanan secara yakin dan akurat tanpa ada kegagalan ; seperti penyimpangan jadwal waktu tidak tepat	22 nilai
Responsif	Memberikan pertolongan dan pelayanan yang cepat	19 nilai
Jaminan	Pengetahuan pekerja terhadap perhidmatan dan keramahan petugas dan memberikan kepercayaan	19 nilai
Empati	kewajiban untuk menjadi peduli, memberikan perhatian pribadi untuk konsumen	6 nilai
Kasat mata	Penampilan fisik dan fasilitas pendukung perhidmatan ,perlengkapan ,penampilan personil , alat komunikasi serta Kebersihan	11 nilai

Dan Sasser et al (1995) menyediakan tujuh dimensi pelayanan yang terdaftar ; keamanan; konsistensi, tingkah laku, kelengkapan, kondisi, kemampuan menyediakan dan training.

Kualitas adalah masalah utama yang harus di perhatikan, karena mempunyai pengaruh besar pada organisasi (Zeithml et el 1996) kualitas dapat merubah strategi secara garis besar dan ini sangat penting untuk kepentingan setiap bagian atau fungsi dari organisasi karena kualitas pelayanan telah dipertimbangan dan sesuai dengan keinginan konsumen. Dan kemudian kualitas adalah sangat kompleks dan kunci dari konsumen dan strategi yang baik untuk mencapai sukses dan melihat dalam persaingan (zeithml et al 1996)

Rintangan atau hambatan dalam mengukur kualitas pelayanan, karena karakteristik dari kualitas pelayanan adalah hal yang tidak nyata (Parasuraman et al (1988) menekankan kedalam 3 persoalan tentang kualitas perkhidmatan yaitu Ketidaknyataan, tidak ada kesamaan dan tidak dapat dipisahkan antara produksi dan konsumsi. Sedangkan L Berry (1991) mengemukakan ada 4 pokok persoalan utama dalam perkhidmatan ; Tidak nyata, tidak dapat dipisahkan ,beraneka dimensi dan kemampuan bertahan.:

6.1.Tidak dapat diraba/tidak nyata;

Pelayanan intangibilitas bermaksud pelayanan yang visibel, dapat dirasakan, diraba, dengar atau dicitum sebelum dibeli. Contohnya, seseorang yang akan melakukan operasi plastik yang tidak akan mampu untuk melihat hasil, sebelumnya ia membeli ini ; penumpang pesawat yang tidak mendapat apa – apa tetapi hanya tiket dan janji untuk terbang dengan nyaman ketempat tujuan dan sebagainya.

6.2.Tidak dapat dipisahkan

Kualiti dalam sektor perkhidmatan, tidak bisa disamakan dengan kuwaliti di sektor produksi barangan, karena kedua sektor mempunyai karakteristik yang berbedza antara sektor perkhidmatan dan sektor produksi barangan. Perbedaan yang paling utama adalah dalam sisitim penyerahan penjualan produksi, dimana dalam produksi barangan antara produser dan konsumen tidak selalu bertemu dalam setiap tahapan produksi barangan, namun dalam sektor perkhidmatan ada kontak langsung dari masukan awal dan pada kawalan serta penyerahan perkhidmatan dimana akan selalu bersamaan waktunya.

6.3.Variabel

Maksud pelayanan variabel bahwa kualitas perhidmatan sangat tergantung kepada siapa yang menyediakan perkidmatan, karena lain orang lain tipe perhidmatan dan lain rasa pada setiap penampilan, sehingga seakan dalam perkhidmatan tidak ada standar yang baku, dimana satu dengan yang lainnya berbeda.

Sebagai contoh Hotel Ritz Carlton atau Marriot mempunyai reputasi untuk menyediakan pelayanan yang baik dibanding yang lainnya. Di Hotel Marriot lainnya, beberapa pegawai pada meja reservasi harus terlihat sopan dan effisien, dan percaya diri penuh menantang pelangganya, mungkin yang lain selain Hotel Mariot adalah kelihatan tidak nyaman dan lambat

6.4. Kemampuan bertahan

Industri perkhidmatana dalam proses produksinya akan berbeda dengan produksi pabrikaan, ada gudang simpan, namun pada sector perkhidmatan tidak ada gudang simpan, bila tidak terjual maka busuklah, seperti dokter menanyakan kepada pasien, yang tidak memenuhi janjinya tepat waktu dan akan hilang ketika pasien tidak kelihatan

Tetapi ketika ada permintaan, perusahaan pelayanan kadang - kadang mempunyai masalah yang sulit. Sebagai contoh perusahaan Pulic transport harus menambah armada dibanding sebelumnya, jika tingkat permintaan tinggi.

4. KESIMPULAN:

Dalam kerangka penyelidikan dikemukakan suatu perhatian terhadap praktek-praktek tentang kualiti, dan telah dikemukakan beberapa teori dari ahli kualiti, seperti Deming, Philips Crosby, Yosep Juran, Ishikawa, yang telah memandang sebuah perusahaan harus mempunyai daya tahan dalam persaingan global.

Beberapa pandangan dari gurus kualiti, dimana satu sama lainnya saling melengkapi, tergantung dari mana beliau memandang, adapun cara pendekatannya: Seperti Deming (1987) bahwa kualiti itu adalah "perbaikan yang berkelanjutan" sementara orang eksekutif memandang kualiti pada saat melihatnya barang secara fisik apakah "Cocok untuk digunakan" (Juran 1989), sementara Philip Crosby (1979) "Apakah sesuai dengan persyaratan", yang diinginkan pelanggan; Sementara orang Amerika Kualiti dilihat dari segi "Manfaat" (James W Cortada (1994), Orang Eropa menekankan pada hasil produknya" (James W Cortada (1994) dan terakhir Ishikawa (1985) dimana kualiti harus mempunyai nilai "paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan bagi pelanggan.

Dari perbedaan silang pendapat tersebut terhadap kualiti, bahwa batasan kualiti belum selesai dan masih tumbuh dan berkembang, karena mendefinisikan suatu kualitas dengan tepat tidak mudah dan pula tidak sederhana, dan semua sepakat bahwa kualiti itu ditentukan oleh pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cortada, James W. (1994), *Quality Movement Is here To Stay*, The Total Quality Review. March /April 1994.
- Deming (1987) *Guide to Quality and Competitive position*, publication ,Engliwood Clifts Printice-Hall 1987.
- Feigenbaum,AV. (1983),*Kendali Mutu Terpadu*, Edisi Ketiga,Penerbit Erlangga-Jakarta, 1989.
- Feigenbaum,AV. (1991). *Total Quality Control* (edisi ketiga) New York: McGraw-Hill
- Ishikawa and Lu (1985), *What is Total Quality Control*, the Japanes way Prentence hall inc . Engelwood Cliftss . N.J Printed USA.
- Ishikawa,Kaoru (1985),*Pengendalian Mutu Terpadau*.,Penerbit PT Remaja Rosdakarya-Bandung ,1992.
- Ishikawa,Kaoru (1990) *Introduction to quality control*.UK: Chapmen & Hall
- Jurn,J.M. (1989), *Kepemimpinan Mutu* , Seri Manajemen No.168,PT Pustaka Binaman Pressindo-Jakarta.
- Juran,J.M. (1996),*Merancang Mutu*,Seri Manajemen N0.164B, ,PT Pustaka Binaman Pressindo-Jakarta.
- Juran,J.M. (1989) *Juran on leadership for quality : An executive handbook*:New York The Free Pres.
- Crosby,P.B. (1984) *Quality without tears (international edition)*. New York: MsGraw-Hill.
- Parasuraman, A. Bery L.L ad Zethamel, va (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Jounal of Marketing.
- Parasuraman, A. Bery L.L ad Zethamel, va (1988) *Servqual, A multiple item scale for measurement Costumer Perceptions of service Quality*, journall (spring), 12-40.